

## САОПШТЕЊА

УДК 027.7:377.6:006.85 ISO

**КА ПРЕЛИМИНАРНИМ ОБРАЗОВНИМ АКТИВНОСТИМА ЗА ПОБОЉШАЊЕ КВАЛИТЕТА БИБЛИОТЕЧКИХ РАДНИХ ПРОЦЕСА<sup>1</sup>****Милена Матић и Стела Филипи-Матутиновић**  
**Универзитетска библиотека "Светозар Марковић"**  
**Београд****Сажетак**

У циљу проналажења начина за лакше прихватање последица брзих промена у високошколским и истраживачким библиотекама у Србији са једне стране, и незадовољавајућих радних услова и резултата с друге стране, разматрани су захтеви ИСО 9000 стандарда. Анализа предуслова за покретање пројекта за побољшавање квалитета библиотечког рада указала је на неопходност образовних активности. Трагање за одговарајућим облицима обуке за библиотекаре, а са циљем да они прихвате идеју континуалних побољшавања под датим околностима, нужно је укључило напоре за њихово мотивисање да уче. Прелиминарне активности су замишљене као обезбеђивање образовног материјала са називом «Поруке квалитета» које треба да иницирају библиотекара, корак по корак, у поступке добре праксе како би се са њима упознао, на радном месту и у ритму који му одговара. Q поруке уводе дефиниције појмова из стандарда квалитета који се везују за библиотечке ентитете и континуална побољшања процеса библиотечког пословања. Библиотекари се обавештавају о новим издањима стандарда као што су ИСО 2780 и ИСО 11620 као и о циљевима, образовном материјалу и активностима које планира Заједница библиотека универзитета у Србији.

**Кључне речи:** Високошколске библиотеке, континуирано образовање, библиотечки радни процеси, побољшање квалитета, стандарди

**1. УВОД**

Било да је реч о образовним активностима за библиотекаре или за кориснике, оне се у библиотечарству земаља у развоју, па тако и у Србији, све више прихватају као стална потреба. У условима транзиције која погађа библиотеке као и њихове надређене институције, намеће се питање која је врста ових активности одговарајућа и делотворна за библиотекаре у око 150 високошколских и 100 специјалних библиотека.

## COMMUNICATIONS

UDC 027.7:377.6:006.85 ISO

**TOWARDS PRELIMINARY EDUCATIONAL ACTIVITIES FOR QUALITY IMPROVEMENT OF LIBRARY WORK PROCESSES<sup>2</sup>****Milena Matic and Stela Filipi-Matutinović**  
**University Library "Svetozar Marković"**  
**Belgrade****Abstract**

The requirements of ISO 9000 are studied in order to find the easiest way of coping with the consequences of rapid changes in the academic and research libraries in Serbia alongside unsatisfactory working conditions and the consequences of this. The analysis of the prerequisites for launching the project for improvement of quality in library operations indicated the need for training. Searching for the most appropriate forms of training for librarians, with the aim that they should embrace the idea of continual professional development under given conditions, has necessarily included the efforts for their motivation to learn. Preliminary educational activities are conceived as providing educational material, named Q(uality) messages, that should initiate the librarian, step by step, into best practice procedures in order to familiarize them with them in the working place and in the rhythm appropriate for them. Messages also introduce the definitions of concepts from quality standards related to libraries and the continual improvements of library work processes. Librarians are informed about new editions of library standards – ISO 2780 and ISO 11620 and about the goals of the educational activities, materials and events planned by the Serbian Academic Library Association.

**Key words:** Academic libraries, continuing education, library work processes, quality improvement, standards

**1. INTRODUCTION**

Educational activities concerning both librarians and users are recognised as crucial to librarianship in developing countries and the same is true for Serbia. The question is what kinds of these activities are convenient and effective under the conditions of transition, conditions that affect the libraries as well as their parent institutions, in about 150 academic and 100 special libraries.

<sup>1</sup>Рад је саопштен на «6. међународној конференцији о континуираном професионалном развоју и учењу на радном месту за библиотечке и информационе струке» одржаној у Ослу, 10-14. августа 2005.

<sup>2</sup>Paper presented on the Sixth World Conference on *Continuing Professional Development and Workplace Learning for the Library and Information Professions*, Oslo August 10-14, 2005.

**Табела 1: Подаци о високошколским библиотекама на највећим универзитетима у Србији у 2003.****Table 1: Data about the academic libraries of the biggest universities in Serbia in 2003**

Универзитет University	Beograd			Niš			Kragujevac			Novi Sad	УКУПНО Sum.
	UB	FB	Sum.	UB	FR	Sum.	UB	FB	Sum.	Sum.	
Потенцијал. корисници No. of users	<b>5.067</b> уписани корисн. reg. user		<b>78.000</b>	2.050 уписани корисн. reg. user		<b>27.000</b>	3.295 уписани корисн. reg. user		<b>12.000</b>	<b>37.000</b>	<b>154.000</b>
Простор Space m <sup>2</sup>	7.533	36.874	<b>44.407</b>	1.450	4.560	<b>6.010</b>	1.767	3.862	<b>5.629</b>	<b>8.965</b>	<b>65.011</b>
М <sup>2</sup> /корисник Space per user	1,49		<b>0,57</b>	0,71		<b>0,22</b>	0,54		<b>0,47</b>	<b>0,24</b>	<b>0,42</b>
Број књига Book number	707832	2918850	<b>3626682</b>	78900	220703	<b>299603</b>	84491	248566	<b>333057</b>	<b>809434</b>	<b>5.068.776</b>
Књ./корисн. Book per user	139,7		<b>46,5</b>	38,49		<b>11,1</b>	25,6		<b>27,8</b>	<b>21,9</b>	<b>32,91</b>
Нове књиге New books	4067	48963	<b>53030</b>	2400	4147	<b>6547</b>	1753	5395	<b>7148</b>	<b>11837</b>	<b>78.562</b>
Нове књ./корисн. New books per user	0,8		<b>0,68</b>	1,17		<b>0,24</b>	0,53		<b>0,60</b>	<b>0,32</b>	<b>0,51</b>
Часописи journals (print & electronic)	691+ 9000	3154 +9000	<b>3845 +9000</b>	298 +9000	246 +9000	<b>544 +9000</b>	12 +9000	152 +9000	<b>164+ 9000</b>	<b>13870 +9000</b>	<b>18.434 +9.000 e-</b>
Часопис/кор Journals per user	1,91		<b>0,165</b>	4,54		<b>0,35</b>	2,74		<b>0,76</b>	<b>0,62</b>	<b>0,30</b>
Запослени Employees	107	161	<b>268</b>	23	37	<b>60</b>	12	22	<b>34</b>	<b>93</b>	<b>455</b>
Библиотекар library prof.	72	91	<b>163</b>	12	24	<b>36</b>	9	16	<b>25</b>	<b>74</b>	<b>298</b>
Библ./1000 корисника Librarians per 1000 users	14,21		<b>2,09</b>	5,85		<b>1,33</b>	2,73		<b>2,08</b>	<b>2,00</b>	<b>1,94</b>
Библиотеке Libraries	1	63	<b>64</b>	1	12	<b>13</b>	1	10	<b>11</b>	<b>46</b>	<b>134</b>
Е-каталог E-catalogues	1	36	<b>37</b>	1	6	<b>7</b>	1	4	<b>5</b>	<b>30</b>	<b>79</b>
Интернет приступ Internet access	1	11	<b>12</b>	1	6	<b>7</b>	1	1	<b>2</b>	<b>46</b>	<b>67</b>

UB = универзитетске библиотеке; FB = факултетске библиотеке

UB = central university libraries; FB = faculty or department libraries

Током 90-тих година, сакупљање података о пословању ових библиотека преко годишњих анкета често је било безуспешно. Почетком 2000. г. степен враћања годишњег упитника попуњеног подацима о условима и резултатима рада, у високошколским библиотекама нпр., био је око 70 %. На питање зашто, библиотекари који не враћају годишњи упитник дају различите одговоре, из којих произилази једно: њихово одбијање је последица њиховог незадовољства радом и радним условима у библиотекама.

During the nineties, collecting data from those libraries in annual reports was often unsuccessful. At the beginning of the new millennium the return rate for annual questionnaires filled in with data about working conditions and results in the academic libraries, is, for example, about 70%. When asked why, those librarians who do not return the annual questionnaire give different reasons, but one thing is obvious: their refusal is the consequence of their dissatisfaction with the work and working conditions in their libraries.

Податак да број нових књига по кориснику у испитиваном периоду износи 0,5 показује да нове информације долазе веома споро. Последице тога су видљиве, првенствено у опадању броја корисника, посебно у научним библиотекама. Подаци о буџетима за библиотеке нису могли бити приказани у табели пошто велики број библиотека није попунио те рубрике, али је познато да су буџети веома мали. Исти проблем је био и са бројем посета корисника, позајмљених и коришћених публикација и информација које су корисницима дате.

### 1.1 Радни услови и проблеми

Током претходне две године многе високошколске библиотеке добиле су рачунарску опрему, приступ Интернету и лиценце за коришћење електронских часописа, као и могућност рада на електронском каталогу. Значајан број библиотекара, углавном из специјалних библиотека, жали се на свој професионални статус у институцијама у којима раде. Да би сачували свој посао, неки библиотекар прихватају да у својим институцијама обављају и небиблотечке задатке. Недовољна улагања у изворе информација, као и у рачунаре, и даље су карактеристика свих библиотека. Универзитетске библиотеке по статусу су независне институције придружене универзитетима, док факултетским и катедарским библиотекама руководе библиотечки одбори под контролом управа високошколских установа.

У таквој ситуацији, Заједница библиотека универзитета у Србији (ЗБУС), коју су 1992. г. основали декани свих високошколских установа у Србији, има скроман утицај и делује преко организованих годишњих стручних скупова и издавања периодичних публикација. Упркос тешкоћама током претходних 12 година, Заједница је успела да организује 10 годишњих скупштина и исто толико стручних скупова. Питања која су на њима разматрана била су значајна за библиотекар пре свега по свом образовном садржају. Ипак, број представника из библиотека који су у њима учествовали није никада прелазио 60 %.

The fact that the new books per user ratio is 0.5 indicates that new information is provided only very slowly to the users of academic and research libraries. The consequences of this are visible, primarily in the low number of users, the number of which diminishes particularly in the research libraries. Library budgets data could not be presented in our table since libraries did not provide those data in a sufficient number of the questionnaires, but it is obvious that the budgets are very small. The same is true for the number of visits, loans and enquiries answered.

### 1.1 Working conditions and problems

During the last two years many academic libraries in Serbia acquired IT equipment, Internet access and licenses to use electronic journals and the possibility to start creating records for an online catalogue. Nevertheless an important number of librarians in, mainly, research libraries complain about their professional positions in the institutions to which they belong. In order to keep their jobs, some librarians allow themselves to perform some non-library tasks in their institutions. Insufficient investment in information resources and ICT is characteristic for all these libraries. The main university libraries are independent institutions associated to universities, whereas school and department libraries are managed by library boards that are under the control of school administration.

In such a situation, the Serbian Academic Library Association (SALA), established in 1992 by the deans of all the schools in Serbia, has a modest influence gained by organizing annual conferences and publishing periodical publications. In spite of all these difficulties during the last 12 years, the Association managed to organize 10 annual assemblies and professional conferences. The issues discussed at these were chosen as being essential and educational for academic and research librarians. Nevertheless, the number of libraries sending representatives never exceeded 60%.

Незадовољавајући показатељи библиотечног рада добијени из годишњих анкета постају очигледнији у неформалним разговорима током посета стручњака из универзитетских библиотека у оквиру надзора. Изолованост библиотекара у високошколским или институтским библиотекама и упадљиве разлике међу њима често су последице статуса надређене установе. Тај статус је најчешће ослабљен дуготрајном економском транзицијом и ограничењима у финансирању пројеката. Највидљивија последица тога јесте занемарена библиотека. У некој врсти «вакуума» у којој се нашао један број библиотерака, не само да је број захтева за њиховим услугама смањен, већ од њих нико није тражио ни писане извештаје о раду. Поред тога што су били ослобођени одговорности за нешто што нису могли добити, нпр. фонд за набавку књига, библиотекар нису више имали ни обавезу да планирају свој рад. У таквој, вакууму сличној ситуацији, библиотекар је често усамљена особа која нема ни краткотрајни циљ пред собом (обично задат Планом), ни запис о томе шта јесте или није постигао (обично у Извештају).

## 2. АКТИВНОСТИ ЗА ПОБОЉШАЊЕ БИБЛИОТЕЧКОГ РАДА

Током последње две године, два пројекта су проузроковала значајне промене у српским високошколским и истраживачким библиотекама:

- стварање Виртуелне библиотеке Србије (ВБС) са узајамним каталогом од 1,5 милиона записа, и
- оснивање Конзорцијума за координирану набавку – КоБСОН који обезбеђује 14.000 наслова електронских часописа и 20 е-сервиса.

Један од резултата јесте да је више од сто библиотекара било обучено за узајамну каталогизацију и добило лиценце за рад са софтвером COBISS. Међутим, неки од њих још чекају претплаћивање на тај софтвер који константно одлажу њихове надређене институције. Координирану набавку електронских часописа и база података у пуном тексту подржала је држава. Библиотекари су били често

The unsatisfactory indicators of library work obtained from the annual questionnaires become even more evident in more informal talks during supervisory visits by staff from university libraries. The isolation of a librarian in a school or an institute and conspicuous differences between libraries are often the consequences of the position of the parent institution. It is often weakened by the long-lasting economic transition and restrictions in project funding. The most visible consequence is a neglected library. In the kind of 'vacuum' that falls upon a certain number of librarians, not only is the number of the requests for their services reduced, but they are even not asked to write reports. Released from the responsibility for something that they can not obtain e. g., for acquisition funds, librarians have no obligation for planning their work any more. In this vacuum-like situation, the librarian is often a lone person who does neither have a short goal before him (which would normally be given in a Plan) nor a record describing what he or she did (or did not) accomplish (usually given in the Library Report).

## 2. ACTIVITIES FOR LIBRARY WORK IMPROVEMENT

During the past two years, two projects resulted in important changes in Serbian academic and research librarianship:

- creation of the Virtual Library of Serbia (VLS) - shared union catalogue with 1.5 million records, and
- foundation of the Consortium for coordinated acquisition KoBSON, providing 14,000 electronic journals and 20 e-services.

As a result, more than one hundred librarians were educated in shared cataloguing and licensed to work with the COBISS software. However, some of them are still waiting for the software subscription constantly postponed by their parent institutions. Coordinated acquisition of electronic journals and full text data bases was state-supported. Faced with the necessity to make these electronic resources available for

неприпремљени да ове електронске изворе дају на коришћење истраживачима, зато што су у многим институцијама библиотеке биле последње радне јединице које су опремљене рачунарима и Интернетом. Отуда библиотекар у библиотекама без рачунара нису имали могућности да уче и користе основне информационе алате и Интернет. Електронски извори су постали једини расположиви извори информација због прекида набавке штампаних серијских публикација и смањења набавке књига. Ти библиотекар нису могли да задовољавају потребе корисника.

Готово без могућности да мења статус библиотекара унутар институција, Заједница је, вођена својом мисијом, углавном бивала дисеминатор информација и едукатор. Главне активности су јој биле издавање часописа *ИНФОтека* и гласила *Високошколске библиотеке*, организовање годишњих конференција и једнодневних семинара и радионица за обуку библиотекара за најпотребније вештине као што су задаци каталогизације и коришћење електронских часописа и база података са пуним текстовима.

## 2.1 Приступи активностима континуираног образовања: мотивација за учење

Споро манифестовање стварне употребљивости информационих технологија у библиотечкој пракси довело је до губљења мотивације. Чак и неки искусни библиотекар нису налазили излаз из те ситуације.

Нешто боља ситуација је у високошколским библиотекама, зато што су студенти стабилнија корисничка популација. Упркос скромним условима и у тим библиотекама, библиотекар налазе нешто више мотивације у помоћи коју пружају студентима. У томе би били још успешнији да су могли да упознају информациону технологију боље него њихови корисници. Једна од претпоставки је да би неки библиотекар били више инспирисани да учествују у образовним активностима кад би сви укључени – нарочито они у њиховим институцијама који би могли подржати и вредновати библиотекар – били на ефикасно

academic and scientific researchers, librarians were often unprepared because in a lot of institutions libraries were the last units to be equipped with computers and the Internet. Therefore, during the previous years, librarians in libraries without computers were deprived of the possibilities to learn and use the basic information tools and the Internet. Electronic resources were the only available information sources due to the cessation of the acquisition of printed serial publications and the reduced acquisition of the books. Those librarians could not satisfy user needs.

Unable in most cases to have any effect on the status of librarians inside institutions, the Serbian Academic Library Association, in line with its mission, has become mainly an information disseminator and educator. The main activities were editing the journal *INFOtheca* and bulletin *Academic libraries*, the organization of the annual conferences, as well as one day seminars and workshops for training librarians in the most essential skills, such as cataloguing tasks and the use of electronic journals and full text databases.

## 2.1 Approaches to continuing education activities: motivation for learning

The slow appearance of the real usefulness of new technologies in libraries causes lack of motivation in employees. Even some experienced librarians could see no way out of this situation.

A somewhat better situation can be found in school and departmental libraries, because students are a more stable user population. In spite of equally modest conditions in their libraries, these librarians can find a certain amount of motivation by helping students. They would be even more motivated if they could be more familiar with ICT than their users, which is often not the case. An assumption made is that a number of such librarians would be more inspired to participate in activities of continual professional development if all involved – particularly those in their institutions who might support and evaluate librarians – were acquainted

и на време упознати са корисношћу таквих активности. Десети стручни скуп Заједнице, који се бавио обазовањем библиотекара и њихових корисника, био је таква прилика за званичнике институција високог школства и науке. Декани и директори су били позвани да учествују, али је њихово одсуство указивало да нису довољно заинтересовани да би дошли.

Анализа предуслова за покретање пројекта за побољшање квалитета библиотечког пословања указала је на неопходност образовних активности. Трагање за најпогоднијим облицима обуке библиотекара у циљу прихватања идеје за континуално побољшавање пословања под датим околностима нужно је укључило и напоре за њихово мотивисање да уче.

Поред претходно наведених, много је узрока смањења способности да се одговори новим изазовима – спор и минималан доток новог знања о библиотечној пракси у свету, а нарочито, недовољне могућности да библиотекар користи нове вештине. Због свега тога је и мотивација за учење код таквих радника у општем случају мала или непостојећа. За било какво постигнуће, међутим, и способност и могућност, као и мотивација, јесу неопходне. Док ЗБУС може стручном подршком у некој мери да мења способности библиотекара, могућности за њих на радном месту зависе од надређених руководиоца и информационе и рачунарске технологије у њиховим институцијама. Будући да се те могућности библиотекара могу побољшавати, нпр., да неке од задатака не раде на брзину и површно, суштина приступа образовним активностима које је ЗБУС предложио садржана је у њиховом циљу «за побољшавање квалитета радних процеса».

Имајући на уму све ове чињенице, комисије ЗБУС-а су почетком 2005. године формирале радну групу за побољшавање квалитета библиотечког пословања. Чланови групе су се сложили да се морају конципирати и покретати чвршће засновани пројекти континуираног образовања како би се спречила само делимична примена стандарда у раду и адекватније подржало постизање задатог циља.

with thorough and effective information with usefulness of these activities delivered in a timely manner. The SALA 10<sup>th</sup> professional conference focussing on the education of librarians and library users was such an occasion for senior officials from education and research institutions. Deans and directors had been invited to participate but their absence indicated that they are not interested enough to come.

The analysis of the prerequisites for launching a project for the improvement of the quality of library output indicated the need for educational activities. The search for the most appropriate forms for the training of librarians to embrace the idea of continual professional development under given conditions, has necessarily included efforts to increase their motivation to learn.

As shown before, there are many causes underlying the diminished ability to respond to new challenges – very slow or minimal import of new knowledge about library practice and, particularly, insufficient or non-existent opportunities for librarians to use skills. Thus, the motivation for learning for such workers is generally poor or nonexistent. For any achievement, however, both ability and opportunity as well as motivation are necessary. While SALA has some possibilities to change the workers' abilities by offering them professional support, opportunities for librarians to show their ability in their workplaces depend on the management and ICT in their institutions. Since librarians lacking in opportunities could at least improve, some of their tasks, for example, things that had been done hastily, the essence of the approach to educational activities that SALA proposed is in their goal «for quality improvement of working processes».

Having in mind all these facts, SALA's committees formed a working group for quality improvement of library work at the beginning of the year. Members of this working group noticed that more concrete projects for continuing education had to be conceived and launched in order to prevent merely partial application of working standards and support more adequate achievement of the goals.

За ову годину радна група је предложила прелиминарне активности посвећене:

1. анализи статуса библиотеке и библиотекара,
2. задатку информисања библиотекара о покретању пројекта за побољшање радних процеса,
3. планирању образовних активности.

Прегледни рад о вредновању библиотека др Стеле Филипи-Матутиновић објављен је у првој овогодишњој свесци часописа *ИНФОтека*, са жељом да библиотекарe информисе и подстакне на дискусију. Једна од предложених образовних активности са потенцијалним учешћем свих представника библиотекара, биће одржавање 11. стручног скупа у октобру 2005. Позив за учешће и позив за пријављивање радова са темом «библиотечки стандарди и статус библиотека и библиотекара» послати су библиотекаремa и другим стручњацима заинтересованим за овај скуп. Почетком године, радна група Заједнице радила је на припреми будућег пројекта за побољшање радних процеса и резултата у библиотекама. Први кораци у припреми за прихватање стандарда ИСО 9000 су у току. Са надом да ће они који су упознати са коришћењем ИСО 9000 бити мотивисани за предложене образовне активности, радна група шаље с времена на време «поруке» у образовном материјалу под именом «**Q поруке**». Једна од тих порука садржала је следећи пасус: (1)

«Савремено уређене библиотеке у свету нису тиме уређене једном за свагда. Библиотекари укључени у пројекте за увођење система квалитета су, у суштини, информисани, научени и инспирисани да у себи пронађу покретну лествицу за оцењивање каквоће својих радних поступака. Као и у другим професијама, и у библиотекарству су – **они одговорни** - били **мотивисани идејом о квалитету који могу непрестано да побољшавају**. Иако се прича о квалитету рада у библиотекама може поједноставити и везати само за услуге корисницима, поузданији је (и извесно јефтинији) онај квалитет рада који се побољшава од самог почетка и кроз низ поступака у ланцу библиотечких

This year the working group proposed a period of preliminary activities that was dedicated to:

1. the analysis of the status of library and librarians,
2. the task of informing librarians about launching the project for improvement of work processes,
3. planning of the educational activities.

A review article about the evaluation of libraries was published by the Dr Stela Filipi Matutinovic in this year's first issue of the journal *INFOteka*, with the aim of informing and provoking discussion among librarians. One of the proposed educational activities with potentially attendance by representatives of all the libraries will be the 11<sup>th</sup> professional meeting in October 2005. The invitation for participation and call for papers with the subject "Library standards and status of libraries and librarians" were sent to librarians and other professionals interested in the event. At the beginning of the year, SALA's group prepared the future project for quality improvement of working procedures and results in libraries. The first steps in the preparation for the acceptance of the ISO 9000 standards are in progress. Hoping that those who are acquainted with the use of the ISO 9000 will be motivated for educational activities, the working group sends from time to time the 'messages' in the educational material called '**Q messages**'. One of the messages contained the following passage:(1)

'Modern libraries in the countries arranged in accordance with the quality management project, are not arranged once and for all. The librarians involved in quality projects are informed, taught and inspired to find in themselves moving parameters for estimating the quality of their working procedures. Like in other professions, there are in librarianship those responsible persons who are **motivated by the idea of quality that can be continually improved**. Though the story of the quality of work in libraries can be simplified and related only to user services, more reliable (and certainly more inexpensive) is the work quality that is improved from the start, through many steps in the chain of

функција. Наравно да је он бољи и када је поменута мотивисаност ојачана већим бројем сарадника у том ланцу. Стога се мора поставити питање колика ли мора бити мотивисаност једног или двоје запослених колики је просек запослених у овим библиотекама. И, ако квалитета има у њиховом раду, а има га, треба се сетити да **само одговорне особе могу бити мотивисане.**» (2)

### 3. СТАНДАРДИ КАО ДЕО САДРЖАЈА ОБРАЗОВНИХ АКТИВНОСТИ

Радна група, коју чине чланови комисија Заједнице за стандарде и развој, дошла је до закључка да су, поред нових информација из часописа из библиотекарства, неопходни и актуелни стандарди из библиотекарства у трансформацији и стандардизацији радних процеса у библиотекама. Стандард *ИСО 2789 Информације и документација – међународна библиотечка статистика* објављен у 2003, треће издање, обезбеђује заједници за библиотечке и информационе услуге смернице за прикупљање и извештавање о подацима за међународно упоређивање (3). Стандард ИСО 2789:2003 ће ускоро бити преведен на српски. У њему се:

- дефинише како нека библиотека задовољава потребе корисника и окружења,
- дефинишу слабости у библиотечким услугама,
- припремају предлози о томе како што боље задовољити потребе корисника. (4)

Показатељи учинака библиотека су анализирани према стандарду *ИСО 11620:1998*, чије је ново издање у припреми, током радионице у Београду коју је водила др Росвита Пол (5). Др Пол је говорила о најважнијим аспектима добре библиотечке и информационе службе са становишта корисника, запослених, руководства, оних који обезбеђују финансије и шире јавности. За све традиционалне библиотечке службе, главни показатељ учинка јесте задовољство корисника (6) – збирком, електронским изворима, местима за читање, осветљењем, простором, до библиотечног вебсајта. Питања на која треба одговорити су:

- имају ли корисници приступ информацијама које су им потребне,

library functions. However, a question must be posed about the motivation of one or two persons – which is the average number of the employees in Serbian libraries. If the quality exists in their work, we have to remember **that only responsible persons can be motivated'** (2).

### 3. STANDARDS AS EDUCATIONAL ACTIVITIES CONTENT PART

The working group established by the members of SALA's committee for standardization and development concluded that, besides new information from library journals, current standards for the library profession are also necessary for the transformation and standardization of working processes in libraries. *International Standard ISO 2789 Information and documentation - international library statistics*, published in 2003, third edition, provides the guidance to the library and information services community on the collection and reporting of data for international comparison (3). ISO 2789:2003 will soon be translated into Serbian. The idea is:

- to define how well a library satisfies the needs of the users and the environment
- to determine the weaknesses in the library services
- to prepare proposals how better to satisfy the needs of the users. (4).

The performance indicators according to *ISO 11620:1998*, of which the new edition is in preparation, were analysed during the workshop in Belgrade conducted by Dr Roswitha Poll (5). Dr Poll talked about the most important aspects of a good library and information service from the point of view of users, employees, management, budget providers and the public at large. For all traditional library services the main performance indicator is user satisfaction (6), with collection, electronic resources, reading places, light, space, library website. Questions that should be answered are:

- Do the users have access to the information they need?



- да ли је приступ директан и једноставан,
- да ли је техничка опрема адекватна,
- да ли библиотека успева да се приближи корисничкој популацији за коју је основана?

Неки од показатеља који могу бити веома корисни за мерење учинака и планирање будућих служби јесу, на пример, однос између броја виртуелних и стварних посета, број докумената преузетих током једне сесије, коришћење ОПАС-а према броју корисника, итд.

### 3.1 Стандарди за побољшавање квалитета и управљање квалитетом

Сложена ситуација у високошколским и истраживачким библиотекама у Србији довела је радну групу до одлуке да образовне активности започне са стандардом ИСО 9000 због његове универзалности, актуелности и једноставних захтева (7). ИСО 9000 је већ преведен на српски језик и, у домаћим публикацијама, постоји више чланака о његовој употреби у области услуга (8, 9). Терминологија стандарда је једноставна. Препоруке које даје фокусирају се на радне процесе и њихову документацију. Примена стандарда може помоћи библиотекарицама да поново успоставе поступке добре праксе и да уведу нове поступке, без додатних захтева осим за више времена и добре воље. Коришћењем инструкција из ИСО 9000, сваки библиотекар би могао да сталним побољшавањима учини процесе из свог делокруга делотворнијим. Управљање квалитетом подразумева да квалитет услуге треба да се планира, контролише и стално прилагођава корисничким потребама. Да би се управљало квалитетом библиотечких услуга, неопходно је:

- дефинисати мисију библиотеке и примарну корисничку групу,
- дефинисати изражене и неизражене потребе корисника,
- дефинисати дугорочне и краткорочне циљеве,
- успоставити систем обезбеђивања услуга,
- осигурати највиши могући ниво услуга,
- мерити резултат и упоредити га са успостављеним циљевима,
- увести механизме за стално побољшавање услуга,

- Is the access direct and simple?
- Is the technical equipment adequate?
- Does the library manage to approach the user population it is established for?

Some indicators that can be very useful for performance measurement and planning of future services are, for example, the ratio between virtual and physical visits, number of down-loaded documents during one session, use of OPAC related to number of users, etc.

### 3.1 Quality improvement standards and quality management

The complex situation in academic and research libraries in Serbia led the working group to the decision to start training in the ISO 9000 standard, because of its universality, relevance to current needs and uncomplicated requirements (7). ISO 9000 has already been translated into Serbian and some articles about its use in the field of services are already published in domestic publications (8, 9). The terminology in use is easy to learn. The recommendations given by the standard are focused on working processes and their documentation. The use of this standard will help librarians re-establish procedures of good practice and introduce new procedures with no other expenses save time and good will. Using the instructions of ISO 9000, each librarian could make the processes in his or her segment of work more effective by continuous improvements. Quality management means that service quality should be planned, controlled and permanently adapted to user needs. To manage the quality of library services it is necessary to:

- define the mission of the library and primary user group
- define expressed and unexpressed user needs
- define long- and short- term goals
- establish the system of service providing
- ensure the highest possible level of services
- measure the output and compare it with established goals
- introduce mechanisms for continual service improvement

- успоставити такву атмосферу у библиотеци у којој је особље оријентисано ка корисницима и обезбеђује услуге високог квалитета (10).

Значајни процеси које треба анализирати су каталогизација библиотечких материјала и набавка, док су значајни резултати релевантност и тачност датих информација, доступност библиотечког материјала, време потребно да се испоручи из магацина, ниво задовољства услугама које су корисници исказали, итд. Модерна теорија управљања тоталним квалитетом наглашава да све одлуке треба да се заснивају на чињеницама. Сакупљање и анализа статистичких података, који описују процесе и резултате библиотечких услуга јесу важан део стандарда ИСО 9000.

У тешким временима економске транзиције, припрема библиотекара за такво управљање квалитетом могла би да помогне барем једном делу потенцијалних учесника ако би им се понудила адекватна обука. Нека искуства после обуке за ИСО 9000 показала су да људи могу да стекну више самопоштовања него што су имали пре обуке, на основу личне мотивисаности да буду део активности усмерених на било каква побољшања (2).

### **3.2 Фокусирање на радне процесе коришћењем појмова ИСО 9000**

Захтеви стандарда ИСО 9000 (11) се изучавају, у циљу изналажења средстава за лакше прихватање последица брзих промена у високошколским и истраживачким библиотекама у Србији као и побољшања незадовољавајућих радних услова и резултата. Систематско фокусирање на захтеве за радне процесе указује на добре изгледе за подршку библиотечком особљу да поново успостави неке поступке добре праксе.

Веома кратка дефиниција процеса каже да је то скуп активности који су повезани међу собом и у узајамном деловању, чиме се улази трансформишу у излазе. ИСО 9000 захтева да се процеси прате и мере. Преиспитивање подешавања процеса према циљевима библиотеке

- establish an atmosphere in the library where all staff are oriented to the users and provide high-quality services (10).

Important processes that should be analysed are acquisitions and cataloguing of library materials. Important results are relevance and accuracy of given information, accessibility of library material, time needed for document delivery from stock or through, level of satisfaction with services expressed by users etc. Modern theory of total quality management emphasizes that all decisions should be founded on facts. Gathering and analysis of statistical data describing the processes and results of library services are an important part of the ISO 9000 standard.

In the difficult times of economic transition, preparing librarians for such quality management could help at least a number of potential participants by offering them adequate training. Some experiences of the ISO 9000 training showed that people could gain more self-respect from their own motivation to be part of the activities directed to whatever improvements than was the case before training (2).

### **3.2 Focusing on working processes using the ISO 9000 concepts**

The ISO 9000 requirements (11) are studied with the aim of finding the means to more easily accept the consequences of rapid changes in the academic and research libraries in Serbia and to improve unsatisfactory working conditions and their consequences. Systematic focusing on the requirements for working processes indicates a good prospect of supporting library staff to re-establish some procedures of best practice.

A very short definition of a process says that it is a set of interrelated or interacting activities, which transforms inputs into outputs. ISO 9000 requires the processes to be monitored and measured. The re-examination of the adjustment of the processes to the objectives of the library

и надређене организације је дужност радника задуженог за питања квалитета. Мерење, анализа и процеси побољшавања укључују корективне и превентивне акције за побољшање учинака организације.

Имплементација процеса укључује комуникацију, обавештавање, обуку, управљање променама и укљученост управе. Све ове теме могу се укључити у образовне активности јер могу бити примењене у библиотечкој пракси. Јасно је да библиотекари треба на часовима обуке да преиспитају све расположиве и коришћене радне документе, као што су приручници, стандарди, упутства, итд. у циљу описивања библиотечких процеса и постизања пожељног побољшавања. Писање неке актуелне документације о квалитету, која мора бити расположива свима који су укључени у радне процесе, само је један од неопходних задатака за оне који су посвећени квалитету резултата рада.

Међу аспектима стандарда ИСО 9000 који је утицао на њихов избор за коришћење у будућој реализацији пројекта побољшавања квалитета библиотечког рада, један од најутицајнијих била је структура базирана на процесима, која је садржана у циклусима побољшавања, методологија под именом Планирај-Уради-Провери-Делај (12). Сам стандард потврђује значај промена и стога систематски уграђује континуирано образовање особља. Истраживачки аспект методологије Планирај-Уради-Провери-Делај може да инспирише и да подстиче на активан став библиотекара у свим улазним и излазним процесима и на одговарајуће реакције које се јављају као последица стеченог знања. Или, како аутор Џин МекНиф каже: «У срцу овог процеса побољшавања јесте сопствено свесно разумевање своје праксе» (13).

#### **4. ЦИЉЕВИ ОБРАЗОВНИХ АКТИВНОСТИ ЗА ПОБОЉШАВАЊЕ КВАЛИТЕТА**

Главни циљ образовне активности, нпр., неког курса за библиотекаре високошколских и научних установа у Србији, може се дефинисати и као **образовање и обучавање библио-**

and the parent organization is a duty of whoever is charged with the quality issues. Measurement, analysis and improvement processes include corrective and preventative actions for improving the performances of the organization.

The implementation of the processes includes communication, awareness, training, change management and management involvement. All these topics can be included in educational activities because they can be applied in library practice. It goes without saying that librarians should in learning sessions re-examine all available and used work documents, such as manuals, standards, guidelines, recommendations, etc, in order to describe library processes and achieve their successful improvement. Writing an actual quality documentation, which must be available to all those involved in the working processes, is only one of the necessary duties of the people committed to the quality of the working results.

Among the aspects of ISO 9000 that influenced their selection for use in the future implementation of the library work quality improvement project, one of the most influential was a process-based structure contained in improvement cycles and referred to as the "Plan-Do-Check-Act" methodology (12). The standard itself confirms the importance of change and thus systematically embeds continuing education of the staff. This research aspect of the methodology Plan-Do-Check-Act may be inspiring and supportive of an active attitude on the part of the librarian in all process inputs and outputs as well as his/her appropriate reactions that should lead to an improvement as a consequence of acquired knowledge. Or, as the author Jean McNiff says: "At the heart of this process of improvement is that person's own conscious understanding of her practice" (13).

#### **4. OBJECTIVES OF EDUCATIONAL ACTIVITIES FOR QUALITYIMPROVEMENT**

The primary goal of an educational activity, for example, a course for academic and research librarians in Serbia, can be defined as **education and training library workers in**

течких радника са циљем да постану професионалци посвећени сталном побољшавању процеса за које су задужени у ланцу библиотечких функција. Ако библиотекари желе да имају и специјализоване курсеве, они се могу поделити према типовима библиотека: а) високошколске библиотеке (са могућом даљом поделом на универзитетске, факултетске, одељенске и др.) и б) истраживачке библиотеке, или према величини, нпр. на мале (1-2 радника) и велике (више од 2 радника). Очигледно је да инструктори за веће библиотеке морају да имају поуздано и аналитичко знање о процесима који могу обухватити веома специфичне детаље, јер неки полазник курса може бити веома заинтересован за њих. Због уштеде времена таква питања могу се разматрати задавањем посебних задатака, нпр., домаћих задатака које слушаца треба да напише или представи блок дијаграмом.

У циљу постизања овог главног циља, организатори курса морају претходно да издвоје и реализују следеће задатке:

**1.1 изградити информационе и образовне материјале ради информисања библиотечких радника о могућности да се прикључе образовним активностима - обичном поштом или е-поштом, телефоном или факсом, нпр.: Q порукама, објављеним чланцима, скриптама ...;**

**1.2 изабрати и развити образовне догађаје – курсеве, семинаре, радионице, скупове, презентације и предавања, како би пренели/разменили/обучили/демонстрирали/представили информације/знање/вештине;**

**1.3 испитати и развити алтернативне формате образовних материјала или активности и одговарајуће методе испоруке који би били погодни за разне типове коришћења /корисника, нпр., штампане текстове, е-изворе, слајдове на интернет презентацији;**

**1.4 развити план задатака и тестова у циљу подстицања полазника да уради задатке и изађе на испите;**

**1.5 разградити систем вредновања образовних материјала, задатака, присуствовања и учешћа у циљу разврставања резултата и постигнућа полазника;**

**1.6 припремити систем оцењивања у којем ће полазници вредновати образоване материјале, задатке и догађаје.**

**order to be professionals with commitment to continuous improvements of the processes they are in charge of in the chain of library functions.** If librarians want to have specialized courses they can be divided according to library types: a) academic libraries (with a possible further subdivision into university, department, division and college libraries) and b) research libraries; or according to size, for example, small (1-2 workers) and bigger libraries (more than 2 workers). It is obvious that instructors of courses for bigger libraries must have a reliable and analytical knowledge about processes which may encompass very specific details since these details may be of special interest to a learner. For reasons of time saving such issues can be dealt with by giving the learners special assignments, e.g., homework to be written or designed in the form of flowchart.

In order to achieve the primary goal, the organizers of the course must previously select from and implement the following tasks:

**1.1 create information and education materials** in order to **inform** library workers to join education activities and **educate** them by mail, e-mail, phone or fax, e.g.: **Q messages, published articles, booklets...**;

**1.2 select and develop educational events – courses, seminars, workshops, meetings, presentations and lectures,** in order to transfer/exchange/teach/demonstrate/present **information/ knowledge/skills;**

**1.3 examine and develop alternative formats of educational materials** or activities and of corresponding **methods of delivery** to make them suitable for different types of use/users, e.g., **printed papers, e-texts, PowerPoint slides** on a web site;

**1.4 develop a plan of assignments and tests** in order to induce learners to **complete** tasks and pass exams;

**1.5 work out a system for the evaluation of educational materials, assignments, attendance and participation** in order to grade **learners' results** and achievements;

**1.6 prepare a system for the evaluation by learners** of educational materials, assignments and events.

## 5. ОБРАЗОВНИ МАТЕРИЈАЛИ

Прелиминарне образовне активности, дефинисане **Q** - пројектом, замишљене су као обезбеђивање **образовних материјала** који се периодично испоручују библиотекарима. Реализују се у облику писаних **Q** порука – **порука за квалитет** – које иницирају библиотекаре, корак по корак, у процедуре најбоље праксе тако да би библиотекари могли да пробају да раде по њима на својим радним местима и у ритму који им одговара. Ненаметљиво, уведе се дефиниције појмова из стандарда квалитета повезаних са библиотечким ентитетима. Постоји нада да оне могу да инспиришу стална побољшавања процеса библиотечких процеса и крајњих резултата и у околностима које допуштају само скромне помаке.

Указивањем на узрочно-последичну везу процеса и мисије библиотеке, као и њене надређене образовне или истраживачке установе, прва **Q порука** подсећа библиотекара на недопустиво занемарен значај планирања и извештавања (14). Друга **Q порука** посвећена је недостајућим подацима у анкетама за библиотечко пословање а укључује коментаре и упутства за исправне начине прикупљања података и попуњавање упитника (15). У циљу мотивисања људи за те активности понуђене су могућности и облици за учење кроз разне догађаје.

Да би се дошло до извештаја који ће пројектни тим и едукатори користити као образовни материјал, до краја прелиминарних образовних активности треба да се припреми брошура са насловом «**Q пројекат: образовне активности за побољшање квалитета библиотечког рада**». Она треба да укључи информације о првом делу **Q пројекта** Заједнице:

1. потреба за образовањем;
2. место и време образовних активности које су већ одржаване;
3. циљеви, садржај и опсег/обим образовног рада;
4. реализација образовних активности на радним местима;
5. резултати постигнути коришћењем ве-

## 5. EDUCATIONAL MATERIALS

Preliminary educational activities, defined by SALA's Q project, are conceived as providing **educational materials** periodically delivered to librarians. They are implemented in the form of written messages – **Q(uality) messages** – that initiate librarians, step by step, into the best practice procedures so that the librarians could try to work on them in their working place and to the rhythm appropriate to them. Without being intrusive, Q messages introduce the definitions of quality standard concepts related to library entities. The hope is to inspire continual improvements of library work processes and of final results in circumstances that allow only modest advancements.

Indicating the causal relationship of the processes and the mission of the library as well as of its parent education or research institution, the first Q message reminds librarians of the inadmissibly neglected importance of planning and reporting (14). The second Q message is devoted to the omissions made in the questionnaires for library work and includes the comments on and instructions about correct ways to collect data and fill in the questionnaires (15). In order to motivate people for these activities, all possibilities and forms of learning are offered through diverse events.

In order to obtain a report which will be used as educational material by the project team and the educators, a **booklet entitled «Q project: educational activities for library work quality improvement»** should be prepared by the **end of preliminary educational activities**. It should include the information about the first part of SALA's **Q project**:

1. need for education;
2. place and time of the educational activities which have already been held;
3. goals, content and scope of the educational work;
4. implementation of the educational activities in librarians' workplaces;
5. results achieved by the use of skills from

- штина из примене најбоље праксе;
6. вредновање и одавање признања библиотекарима за резултате;
  7. дисеминација информација о образовним активностима и Q пројекту у целини.

## 6. ОБРАЗОВНИ ДОГАЂАЈ: РАДИОНИЦА

Прву радионицу која ће обухватити проблеме управљања квалитетом пројектни тим планира да организује у првој половини 2006. г. Она треба да окупи библиотекар са неким искуством у тој области. Укупан има око 250 високошколских библиотекара у Србији и око половине њих су ангажовани у управљању својим библиотекама. То су библиотекарима којима је најпре потребна обука ове врсте. За успешну радионицу у њој не треба да буде више од 15 људи у групи, што значи да треба да се организује најмање 10 радионица – по једна у Нишу и Крагујевцу, три у Новом Саду и 5-6 у Београду.

План радионице би могао да изгледа овако:

1. Увод у управљање квалитетом за библиотеке (Уводно предавање –30 мин + питања)
2. Формулација задатка (Визија и мисија високошколских библиотека) (Тимски рад на неком примеру - 45 мин)
3. Статистика и мерење учинака библиотеке (Уводно предавање - 30 мин + питања)
4. Статистика – Поређење међународног стандарда и статистичких података у Србији (30 мин + питања)
5. Најважнији показатељи за мерење учинака високошколске библиотеке (Дискусија - 45 минута)
6. Кратки садржај радионице и планирања будућих активности

Могућност да библиотекар сугеришу начин на који ће се спроводити обука за њих остаје и даље отворена. Највећи део обуке ће се вероватно изводити разменом информација и е-поштом. У том смислу је успостављена засебна електронска адреса у Секретаријату Заједнице.

- the applied best practice;
6. evaluation and recognition of librarians' results;
  7. information dissemination about the educational activities and Q project as a whole.

## 6. AN EDUCATIONAL EVENT: A WORKSHOP

The first workshop on quality management problems will be organized by the project team in the first half of 2006. It will bring together librarians with some experience in this area. The total number of academic librarians in Serbia is around 250, and half of them are engaged in management of their libraries. It is those librarians who need that kind of training most. For a successful workshop there should not be more than 15 people in a group, meaning that we should organize at least 10 workshops - one in Nis, one in Kragujevac, 3 in Novi Sad and 5 or 6 in Belgrade.

The workshop plan would be:

1. Introduction to quality management for libraries (Introductory lecture - 30 min + questions)
2. Formulation of the task (Vision and mission of academic libraries) (Team work on an example - 45 min)
3. Statistics and measurement of library performance (Introduction lecture - 30 min + questions)
4. Statistics - Comparison of international standard with statistics in Serbia (30 min + questions)
5. Most important indicators for academic library performance measurement (Discussion 45 min)
6. Summary of the workshop and planning of future activities.

The possibility for librarians to suggest the way they would like the training to be conducted is also left open. The majority of the training will most probably be conducted through information exchange and tasks by e-mail. For that reason, a separate e-mail address was established at SALA's headquarters.

## 7. ЗАКЉУЧАК

Пошто се први кораци за увођење система за управљање квалитетом састоје у формулисању мисије, исказа визије и планова, ове теме морају да буду предмети пратећих образовних активности. Њихов значајан део нужно треба да буде посвећен упознавању библиотекара са препорукама и потребом прихватања стандарда ИСО 2789, ИСО 11620 и стандарда квалитета ИСО 9000. Прелиминарне образовне активности које су покренуте за библиотекарске високошколских и истраживачких установа намењене су стицању знања о битним појмовима из ових стандарда и мотивисању библиотекара да уложи напоре у правцу побољшавања квалитета радних процеса.

Оне ће на сличан начин бити од користи и едукаторима у бирању одговарајућих циљева, догађаја, образовних материјала и начина њихове испоруке, као и вредновања у следећој фази образовних активности. Указујући на узрочно-последичну везу између радних процеса у библиотечком пословању и мисије библиотеке, као и надређене образовне или научне установе, прва Q порука подсећа библиотекарске на недопустиво занемаривање значаја планирања и извештавања. Методологија Планирај-Уради-Провери-Делај из стандарда ИСО 9000 биће једна од првих лекција која може олакшати предстојеће усвајање захтева из нових верзија библиотечких стандарда: ИСО 2789: 2003 (који се преводи на српски), као и ИСО 11620 чије је ново издање пред објављивањем.

## 7. CONCLUSION

Since the first steps in the introduction of quality management systems in libraries consist of formulating mission, vision statements and plans, these entities must be subjects of accompanying educational activities. A substantial part of educational activities should necessarily be concentrated on librarians' embracing of the ISO 2789 and ISO 11620 recommendations as well as of the ISO 9000 quality standards. Preliminary educational activities launched for academic and research librarians in Serbia will be used for acquiring knowledge about the crucial concepts of the standards and for motivating librarians to make efforts to improve the quality of work processes.

They will likewise be of help to educators in choosing appropriate goals, events, educational materials and ways of delivery and evaluation for the next phase of the educational activities. Indicating the causal relationship of the processes with the mission of the library as well as its educational or research institution, the first Q message reminds librarians of inadmissibly neglected importance of planning and reporting. The methodology Plan-Do-Check-Act of the ISO 9000 standards will be one of the first lessons that can facilitate future adoption of the requirements from new versions of the library standards: the ISO 2789:2003 (now in the phase of translation into Serbian) as well as the ISO 11620 of which the new edition is underway.

## 8. ЛИТЕРАТУРА - 8. LITERATURE

1. Q poruke, 2/05, 2005, str. 1.
2. Rkalovic S. R. and Rkalovic J. S.: Upravljanje totalnim kvalitetom – Motivacija i kvalitet. - Beograd, 1994.
3. ISO 2789 Information and documentation – International library statistics, 2003.
4. ISO 11620 Information and documentation – Library performance indicators, 1998.
5. Poll, R.: Impact/outcome measures for libraries. - Liber quarterly, 13, 2003. pp. 329-342.

6. Poll, R., Boekhorst, P.: Measuring Quality: International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries. IFLA Publications 76, Munich, 1996, K G Saur.
7. JUS ISO 9000: 2001, Sistemi menadžmenta kvalitetom. Osnove i rečnik I izdanje. Savezni zavod za standardizaciju.
8. Matić, M.: Upravljanje kvalitetom u bibliotečko-informacionoj delatnosti. - U: Skup bibliotekara balkanskih zemalja : saradnja, obrazovanje, kvalitet. Beograd, 2001. - Beograd : Filološki fakultet Univerziteta u Beogradu, Narodna biblioteka Srbije, 2002, str. 321-331.
9. Pendic, Z., Majstorovic, V., Pendic, R.: Continual Improvements – Some Recommendations for Organizations in Developing Countries. – In: Second International Working Conference TQM – Advanced and Intelligent Approaches, May 26-28, 2003, Kragujevac, Serbia and Montenegro. – Belgrade: Association Serbia and Montenegro for Quality and Standardization, 2003, pp. 63-67.
10. Ambrožič, M.: Evaluacija knjižnica: Radionica, Beograd 6-7-11-2003.
11. Vujanović, N.: Analiza opštih zahteva standarda ISO 9001: 2000. – Kvalitet, 1-2, 2004. str. 53-56.
12. ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems, <http://bsi.org.uk/iso-tc176/sc2>, 2004.
13. McNiff, J: Teaching as learning: an action research approach. – London, 2003.
14. Q poruke, 1/05, 2005, str.2.
15. Q poruke , 1a/05, 2005.